



Departamento de Ciencias Sociales  
Programa Regular – Cursos Virtuales

**Carrera:** Licenciatura en Educación

**Año:** 2011

**Período de Clases:** 4º período JUEVES 29 DE SEPTIEMBRE DE 2011 AL  
MIÉRCOLES 18 DE ENERO DE 2012.

**Curso:** Gestión de la institución escolar y diseño de proyectos educativos.

**Docente a Cargo:** Silvina A. Santin

**Núcleo al que pertenece:** NUCLEO DE ESTUDIOS ORIENTADOS.

**Tipo de Asignatura:** Teórico- practica

**Presentación y Objetivos:** La globalización, la utilización creciente de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la rapidez de los cambios y la incertidumbre, las nuevas formas de comunicación conforman hoy un nuevo contexto para la educación. La multiplicidad de objetivos a cumplir, el poco desarrollo de la tecnología de procesos, la alta dependencia de recursos externos, la articulación débil de su estructura y la vulnerabilidad al contexto, son algunas de las características propias de las organizaciones educativas, que permiten hablar hoy de la necesidad de procesos de gestión complejos y específicos.

En este contexto las escuelas, como sistema, deben dar una respuesta diferente cambiando no sólo sus objetivos: sino también modificando su estructura y su modo de funcionamiento. No basta con cambiar los métodos o los contenidos. Hace falta un cambio del *paradigma educativo*. Pasar de la transmisión de información a la formación de capacidades y actitudes básicas orientadas hacia la creatividad, la innovación, la resolución de problemas y la formación en valores, que es hoy uno de los retos de la educación en general y de las instituciones educativas en particular.

Este cambio de modelo también modifica las necesidades respecto de la dirección. Frente a los directivos y supervisores centrados en la normativa y el control,

surge la necesidad de personas capaces de dinamizar el trabajo de los docentes, potenciar los espacios de desarrollo profesional y evaluación, impulsar la participación e intervenir en los ámbitos Pedagógico-administrativos de manera constructiva, y trabajar en y con equipos, entre otras funciones. Es imprescindible un liderazgo integral y distribuido para establecer propuestas de innovación que a través del desarrollo de funciones como planificar, distribuir y delegar tareas, actuar, coordinar, negociar y evaluar, procura conducir con éxito la organización hacia la calidad educativa. Gestionar se convierte así, en una tarea compleja que requiere de profesionales de la educación con conocimientos, habilidades y actitudes de creatividad e innovación.

En este marco, esta asignatura se propone desarrollar estrategias teóricas para el análisis de la organización institucional y su contexto, como así también dotar de herramientas para la intervención en la gestión del cambio y la elaboración de proyectos educativos innovadores.

## **OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

### *Objetivos Generales*

Que los alumnos:

- Analicen desde una perspectiva socio histórica el escenario en el que se opera el cambio en los sistemas educativos y en la institución educativa.
- Analicen los procesos y dinámicas institucionales y de sistema para favorecer estrategias de cambio e innovación
- Conozcan e incorporen herramientas de gestión para la planificación y desarrollo de proyectos innovadores con TIC
- Analicen críticamente la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación(TIC) en la educación

### *Objetivos específicos*

Que los alumnos:





- Analicen los estilos de gestión directiva predominante.
- Adquieran herramientas para intervenir en programas y proyectos de gestión del sistema y de las instituciones educativas.
- Adquieran herramientas para elaborar y evaluar proyectos educativos institucionales.

### **Contenidos mínimos:**

El contexto actual y la escuela: el desafío por la calidad, un reto de la educación del siglo XXI. Las definiciones político-ideológicas y las opciones técnico pedagógicas.

La organización y la gestión institucional. La organización como objeto de estudio. Abordajes teóricos en torno a la organización. Enfoques: técnico-racionales, interpretativo simbólico, las posturas sociocríticas. La peculiaridad de la organización educativa. Las metáforas de la organización. La cultura y el desarrollo institucional.

La innovación educativa y la gestión del cambio, Tipos de cambio y etapas de la innovación. La innovación educativa y las TIC). Modelos de planificación macro y microeducativa: la planificación normativa y la planificación estratégica situacional. Momentos de la planificación. Los Proyectos Educativos Institucionales: diseño, elaboración y desarrollo. La evaluación institucional.

### **Contenidos Temáticos o Unidades:**

#### **Unidad 1: Los cambios en la sociedad y las nuevas demandas al sistema educativo.**

La sociedad del conocimiento. La institución educativa frente al cambio y la complejidad. Los cambios estructurales en educación y el desafío por la calidad educativa. La Organización y la Gestión institucional. El sujeto de la educación. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): las brechas digitales y los desafíos para la educación. Las nuevas configuraciones institucionales.

### **Bibliografía**

- Carpeta de Trabajo. Unidad 1.
- AGUERRONDO, I. y otros (2002) *La escuela del futuro I. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires, Editorial Papers. Cap. 1: Escuelas del futuro en sistemas educativos del futuro. Qué es innovar en educación.
- FLECHA, R (1998): "Retos y salidas educativas en la entrada de siglo". En: Imbernón, F., *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro*

*inmediato*. Barcelona: Grao.

- SACRISTÁN, J. G. (1998) "La educación que tenemos, la educación que queremos". En: Imbernón, F., *La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato*. Barcelona. Grao.
- Dussel, I. y Quevedo, L. A. (2010): IV Foro Latinoamericano de Educación; Educación y Nuevas Tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. Buenos Aires, Santillana.
- Pedró, F. (2006): *Aprender en el nuevo milenio: un desafío a nuestra visión de las tecnologías y la enseñanza*. OECD-CERI.

#### Bibliografía de consulta

- BAUMAN Z (2000) *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo Cultura económica. Brasil.
- SENNET, R. (2007). *La cultura del nuevo capitalismo*. Ed. Anagrama, Barcelona
- MARCHESI, TEDESCO, COLL Coord.(2009) *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*. OEI – Fundación Santillana. Bs. As.
- CEPAL (2009) *Panorama Social de América Latina 2009*. Santiago de Chile. Naciones Unidas.

### **Unidad 2: Abordajes teóricos en torno a las instituciones educativas y la gestión.**

La organización como objeto de estudio. Distintas miradas para su comprensión. La cultura y el desarrollo institucional. La escuela como organización que aprende. El aprendizaje institucional, una herramienta para el desarrollo de las organizaciones. Comunidades de práctica

#### Bibliografía

- Carpeta de Trabajo. Unidad 2.
- GAIRÍN, J. (1996) "Parte I, Cap. 4: Pasado y presente de la organización escolar". En: *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid, La Muralla. Pp. 149 -198
- GAIRÍN, J. (1996) "Cap. 9: De la organización que enseña a la organización que aprende". En: *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid, La Muralla. Pp. 377- 390.
- HARGREAVES, A. (1996) *Profesorado, cultura y posmodernidad*. Londres, Morata. "Tercera Parte: La Cultura"; Cap. IX: "Colaboración y colegialidad artificial"; Cap. X: "La balcanización de la enseñanza"; Cap. XI: "La reestructuración". Pp. 185-288.
- SENGE, P. (1990), "Cap. 1: Dadme una palanca y moveré el mundo". En: *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Granica



#### Bibliografía de consulta

- ABRAVANEL, HOBBS y otros (1988) Cáp.1 Teorías sobre la cultura organizacional, en: *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis, Colombia
- GAIRÍN, J. (1996) Cáp. 9: De la organización que enseña a la organización que aprende, en: *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. La Muralla, Madrid, pp. 377- 390.
- SENGE, P. (1990) *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona.

**Unidad 3: La gestión educativa frente a la innovación.** El cambio y la innovación institucional. Etapas de la innovación educativa. Las organizaciones que aprenden: el contexto más apropiado para innovar. El equipo de conducción como promotor de innovaciones. Liderazgo distribuido y planificación.

#### Bibliografía

- Carpeta de Trabajo. Unidad 3.
- AGUERRONDO, I. y otros (2002). *La escuela del futuro II. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires, Editorial Papers. Cap. 2: Escuelas en innovación. El desafío de hornear el pastel del cambio.
- FULLAN, M Y HARGREAVES, A. (1999). *La escuela que queremos: los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Amorrortu, pp. 9-176.
- IIFE-UNESCO. *Directores en acción*. IIFE UNESCO Buenos Aires. Buenos Aires
- SENNET, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Anagrama. Cap.3: "Flexible". Pp.47 a 65.
- Hopkins, D. (2008): *Hacia una Buena Escuela. Experiencias y lecciones*. Área de Educación Fundación Chile. Chile.
- BUCKINGHAM, D. (2008) *Más allá de la tecnología: aprendizaje infantil en la era de la cultura digital*. Ed.Manantial, Buenos Aires, Capítulo 4
- LUGO, MT. "Escuelas en innovación, el desafío de hornear el pastel del cambio". En AGUERRONDO, I (2002) *Escuelas del futuro. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Capítulo 2. Ed. Paper, Bs.As.

#### Bibliografía de consulta

- ESCUDERO MUÑOZ, E. (1998) "La innovación y la organización escolar" en PASCUAL, R.: *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Narcea, Madrid
- FULLAN, M (2002) *Las fuerzas del cambio*. AKAL España





- GORE E., DUNLAP D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Ediciones Granica. Bs. As.
- TYACK, D. Y CUBAN, L. (2000). *En busca de la utopía. Un siglo de reformas de las escuelas públicas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de educación Fundación Chile. Santiago de Chile

#### **Unidad 4: La planificación estratégica y el cambio planificado**

El planeamiento estratégico situacional y el cambio planificado. El proyecto educativo y el enfoque estratégico situacional. La toma de decisiones en el marco de la gestión y la necesidad del planeamiento.

##### Bibliografía obligatoria

- Carpeta de Trabajo. Unidad 4
- AGUERRONDO, I. y otros (2002). *La escuela del futuro II. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Editorial Papers. Cap. 4: La planificación institucional como instrumento de innovación.
- MATUS, C. (1995) *Planificación, libertad y conflicto. Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela*. Caracas. Cinterplan.

##### Bibliografía de consulta

- AGUERRONDO, I. (1992) "Planificación de las instituciones escolares", en: FRIGERIO, G y otros. *Las instituciones educativas - Cara y Ceca*, Troquel, Bs. As.
- ANTUNEZ, S. (1996) *Claves para la organización de centros escolares*, ICE-Horsori; Barcelona
- ANTUNEZ, S. y otros (1996) *Del Proyecto educativo a la programación de aula*. Grao, Barcelona.

#### **Unidad 5: Diseño, elaboración de proyectos institucionales. Estrategias para su construcción**

El PEI como herramienta de la gestión. Los componentes del Proyecto Educativo Institucional. La implementación del Proyecto Educativo Institucional. El análisis de los problemas. Los Procesos de elaboración del Proyecto. Herramientas para el desarrollo de Proyectos. Los proyectos TIC en la escuela: sentidos y herramientas.

##### Bibliografía obligatoria

- Carpeta de Trabajo. Unidad 5
- LUGO, MT y KELLY, V. (2007) "La gestión de las TIC en las escuelas: el desafío de gestionar la innovación". En *Las TIC: del aula a la agenda*



política. IPE UNESCO, UNICEF.

- FLORES, V. (1993), Curso de capacitación y actualización para planificadores de la educación, Planificación estratégica, Cinterplan, Caracas
- ROSSI, M. y GRINBERG, S. (1999) *El proyecto educativo institucional, acuerdos para hacer escuela*. Buenos Aires: Magisterio Río de la Plata. Cap. 3: Las intenciones pedagógicas. Pp.11
- ROSSI, M. Y GRINBERG, S. (1999) *El proyecto educativo institucional, acuerdos para ser escuela*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata. Cap. 6: Estrategias y desarrollo del PEI. Pp. 137-161.

#### Bibliografía de consulta

- LUGO M. T. (Coord.) et ál. (2007), *Herramientas para gestionar proyectos con TIC*. Proyecto @lis Integra, Buenos Aires, IPE UNESCO

### **Bloque 6. Unidad 6: Evaluación, seguimiento y desarrollo del Proyecto**

La evaluación institucional. Funciones y agentes. La evaluación del Proyecto. Instrumentos para la evaluación del Proyectos.

#### Bibliografía obligatoria

- GAIRÍN, JOAQUÍN (1998), *La auto evaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos*.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1998) *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid, Akal. Cap.V: Planificar la evaluación. Cap. VI: La negociación. Una estrategia necesaria. Cap. VII: Advertencia a navegantes. Cap VIII: Métodos de exploración. Cap. IX: Tratamiento de los datos.

#### Bibliografía de consulta

- ALTSCHUL C.(2003) cáp. 3 La negociación estrtrégica y cáp. 6 pensar estratégicamente. En: *Dinámica de la negociación estratégica*, Granica, Bs. As.
- DE BONO E. (1990) *Conflictos. Una mejor manera de resolverlos*. Deusto. Bs. As.
- HEIFETZ y LAURIE (1999) "El trabajo del liderazgo" en *Harvard Bussiness Review* Liderazgo Deusto. Bilbao
- POGGI M. (2001) *Algunas cuestiones a considerar en el diseño de propuestas de Formación de directivos de Instituciones educativas*. IPE UNESCO BS AS
- SURDO E. (1998) *La magia de trabajar en equipo*, Granica, Buenos Aires, pp. 69 a 103
- ZALENIKS A. (1999) "Directivos y líderes ¿son diferentes?" En *Harvard*



*Bussiness Review* Liderazgo Deusto. Bilbao

### **Modalidad de dictado:**

El curso tiene una modalidad no presencial, a través del campus virtual a desarrollarse en el transcurso de 15 semanas. La descripción que aquí se presenta constituye una sinopsis de las prácticas a desarrollar, aunque las mismas se encuentran sujetas a ajustes y cambios atendiendo al contexto, al grupo de alumnos y al clima en que se produce el proceso de enseñanza. Se utilizará la modalidad de dictado de clase expositiva para el desarrollo de los conceptos, modelos teóricos y principios vistos desde la bibliografía seleccionada como obligatoria, donde encontrará un lugar privilegiado la exposición teórica de los contenidos por parte del docente. El desarrollo teórico asumirá también actividades de motivación o iniciales y estrategias de integración con los saberes previos de los alumnos, como así también actividades de cierre. Para abordar estos espacios se utilizarán guías de lectura, cuestionarios, etc.

Asimismo cada clase se organizarán alrededor de los núcleos temáticos duros seleccionados para cada unidad, que actuarán como orientadores para la elaboración de las actividades de evaluación y acreditación a las que se refiere el apartado correspondiente.

Las actividades prácticas podrán consistir en debates, foros creados para tal efecto, análisis de notas periodísticas y actividades colaborativas mediante wikis y blogs. Se trabajará con películas y se presentarán casos y discusiones en base a informes de lectura. Este último género discursivo consiste en la tarea mediante la cual los estudiantes, dan cuenta de la lectura realizada ya sea de un fragmento textual, de un texto completo o una serie de textos. El informe de lectura consistirá en una reconstrucción del texto a partir de los significados atribuidos por el alumno a la lectura realizada. Dicha actividad busca dar cuenta de una actividad de comprensión y análisis mediante la exposición de información jerarquizada. Revela tareas de relación y de distinción los conceptos más relevantes del texto fuente, su finalidad, y su organización.

Subsidiariamente a las actividades de producción académica convencionales, lo mismo a los desarrollos teóricos del docente, se emplearán recursos auxiliares, como mapas conceptuales, redes, gráficos, etc.

### **Evaluación:**

La asignatura se evaluará a través de la participación en clases y foros, la presentación de DOS trabajos escritos parciales OBLIGATORIOS (individuales y grupales). Dichos informes escritos responderán a cuestionarios, problemáticas a resolver, cuestiones a fundamentar, citas a argumentar, etc.

La acreditación de la asignatura implicará la aprobación de los 2 (dos)



trabajos escritos parciales. Los mismos tendrán sus respectivas instancias de recuperación. Las fechas correspondientes serán anunciadas en el plan de trabajo.

Les recuerdo que el régimen de calificación establece aprobado - reprobado para las instancias parciales y calificación numérica en las instancias finales presenciales.

Por otra parte existe la instancia del examen virtual, que si bien no es obligatorio, y por eso no constituye una instancia de acreditación, los alumnos pueden observar su preparación para el Examen final presencial.

Acorde a lo establecido en el Artículo 11 del Régimen de Estudios - modalidad virtual-Resolución (CS) N° 71/02, los estudiantes regulares con la cursada aprobada podrán inscribirse a través del Campus Virtual en los diferentes turnos de exámenes finales convocados por la Universidad. En los exámenes finales los docentes labrarán las actas finales de cada mesa, consignando: a) Aprobó el examen (4 a 10), b) Reprobó el examen (1 a 3) y c) Ausente.

**Firma y aclaración**

Lic. Silvina Santín  
Directora de Tutorías  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES